

Gruschka, Judith

Abiturienten auf dem Weg nach oben

Pädagogische Korrespondenz (1992) 10, S. 72-83



Quellenangabe/ Reference:

Gruschka, Judith: Abiturienten auf dem Weg nach oben - In: *Pädagogische Korrespondenz* (1992) 10, S. 72-83 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-59074 - DOI: 10.25656/01:5907

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-59074>

<https://doi.org/10.25656/01:5907>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://pk.budrich-journals.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

ESSAY

- 5 *Rainer Bremer*
Technik und Bildung

DAS AKTUELLE THEMA

- 27 *Günter Rüdell*
Schulpädagogische Phantasien vor dem
Gericht einer pädagogischen Ökonomie

MARKTFORSCHUNG I

- 38 *Karl-Heinz Dammer*
Schlecht verkaufte Geisteswissenschaften?

KÄLTESTUDIE I

- 45 *Isabel Greschat*
Trompe-l'oeil-Schülermalereien:
Von Täuschungen und Enttäuschungen

KÄLTESTUDIE II

- 53 *Andreas Gruschka*
Wie mit der Schule beginnen?
Ein Beispiel für das Dilemma beim Versuch, pädagogischen
Optimismus mit der Kritik an der Schule zu verbinden

MARKTFORSCHUNG II

- 66 *Kirsten Bentler/Michael Tischer*
Lasset die Kindlein zu mir kommen

DIE RECHERCHE

- 72 *Judith Gruschka*
Abiturienten auf dem Weg nach oben

DIDAKTIKUM

- 84 *André M. Kuhl*
Selbstverwirklichung in sozialer
Verantwortung

BERICHT AUS DER FREMDE

92 *Daniel Lahnpler*

Über meine Erfahrungen mit der wissenschaftlich-technischen
Zivilisation und der Beteiligungsdemokratie bei der
Lehrplanarbeit

Judith Gruschka

Abiturienten auf dem Weg nach oben

I

Während in den vergangenen Jahren Standesvertreter der Philologen dem Gymnasium unverdrossen die ausschließliche Aufgabe zuwiesen, die »allgemeine Studierfähigkeit« zu vermitteln, bewarben sich immer mehr Gymnasiasten nach dem Abitur um einen Ausbildungsplatz. Als besonders attraktiv erwies sich die Ausbildung zum »Bankkaufmann/Bankkauffrau«. Dieser Beruf wurde zum Paradebeispiel für die These, daß eine duale Ausbildung Abiturienten eine attraktive (berufliche) Alternative zum Studium eröffne. Inzwischen macht sich Verunsicherung bei manchen Bankinstituten breit, denn die – wie sie sagen – mit hohem Aufwand betriebene Ausbildung führt nicht dazu, daß die Ausgebildeten in einem Umfang bei den Banken bleiben, der im Rahmen ihrer Personalplanung als wünschenswert und notwendig erscheint.

Die für die Personalpolitik der in den Bankinstituten Zuständigen hofften, mit den Abiturienten ein hoch vorqualifiziertes Nachwuchspotential gewonnen zu haben. Sie waren offenbar nicht nur an besser vorbereiteten Auszubildenden interessiert, um sie als billige Kräfte effektiv und schnell an den ihnen zugewiesenen Arbeitsplätzen einsetzen zu können, sondern versprachen dem Nachwuchs aus den Gymnasien attraktive Karriereaussichten, die Möglichkeit zur Weiterbildung und zum Aufstieg. Dem entsprachen die Arbeits- und Berufserfahrungen der Ausgebildeten in der Regel nicht (s. u.). Die Aufstiegschancen erwiesen sich als zu gering, um der Bank die Treue zu halten. Die Bankangestellten mit Abitur nutzen in hohem Umfang die einige Jahre zuvor erworbene Studienberechtigung, etwa um mit dem universitären Abschluß einen höheren Wiedereinstieg in den Beruf zu schaffen, der ihnen mehr Aufstiegsmöglichkeiten, ein besseres Gehalt und bessere berufliche Gestaltungsspielräume gewährt.

Das Bankgewerbe setzt auf Seriosität, diese wiederum legt für die Mitarbeiter eine langwierige Initiation für verantwortungsvolle Positionen und die Vermittlung eines entsprechenden Habitus nahe. Das verträgt sich nicht mit dem Bild vom schnellen und großen Geld oder das vom kometenhaften Aufstieg, wie es Filme wie »Wallstreet« geprägt haben. Der Beruf des Bankkaufmannes rangiert an der Spitze der Ausbildungsberufe, wie Befragungen nach deren jeweiliger Attraktivität zeigen. Im Bankgewerbe haben wir es mit Tätigkeiten zu tun, die von Privatmythen durchsetzt sind, die öffentliche Faszination erregen und für die keine akademische Ausbildung vorausgesetzt werden muß.

Wenn aber schon in diesem Berufsbereich mit hohem Sozialprestige die Ausgebil-

deten mit Abitur nicht gehalten werden können, welchen Sinn kann es dann in anderen Berufsbereichen machen, Abiturienten auszubilden; so sie sich dort überhaupt noch um eine Stelle bewerben, denn die Entwicklung ist deutlich rückläufig.

Wenig spricht gegenwärtig dafür, daß die heftig beschworene Facharbeiterkrise (die in Wahrheit in vielen Berufen keine des Mangels an Ausgebildeten, sondern eine des Mangels an in den Augen der Arbeitsgeber gut qualifizierten und motivierten Facharbeitern ist) mit Abiturienten behoben werden kann. So glücklich viele frische Abiturienten sind, einen Ausbildungsplatz, und dann noch einen bei einer Bank, ergattert zu haben, die Dankbarkeit gegenüber der Firma ist augenscheinlich nicht von langer Dauer. Merkwürdig erscheint die Tatsache, daß viele gelernte Bankkaufleute die ihnen angebotene, fast die Sicherheit eines Beamten vermittelnde Arbeit aufgeben, um sich in hoffnungslos überfüllten Vorlesungen der Wirtschaftswissenschaften oder der Rechtswissenschaften auf eine ungewisse Zukunft einzustellen. Was bewegt sie dazu, die Bank, die beispielsweise den 22-jährigen Ausgebildeten im ersten Jahr bereits DM2.682 Brutto geboten hat, zu verlassen und sich während des Studiums ggf. mit dem Bafög zufrieden zu geben? Ist es der intakte Nimbus eines akademischen Studiums und Abschlusses? Wohl kaum, denn schon vor der Aufnahme des Studiums hat sich bei ihnen herumgesprochen, daß es mit der Freiheit des Lebens (bei DM800 pro Monat) und dem forschenden Lernen (in »Abschreibevorlesungen«) nicht weit her ist. Wichtiger für die Entscheidung dürften die beruflichen Erfahrungen in den Banken sein.

Das Motiv für meine Recherche lag darin, genauer zu ermitteln, welche Gründe hierfür bestimmend sind: Wie entsteht die Identifikation mit der Berufsrolle des Bankkaufmanns und wodurch wird sie wieder zerstört? Wie agieren die Ausbilder und wie reagieren sie auf die Distanzierung der Ausgebildeten vom Beruf?

Um diese Fragen beantworten zu können, habe ich Intensivinterviews mit 16 ehemaligen Auszubildenden dreier verschiedener Bankinstitute in einer westdeutschen Großstadt durchgeführt. Für die Stichprobe wurden ehemalige Auszubildende ausgesucht, die entweder nach der Ausbildung die Bank sofort verlassen hatten, um ein Studium aufzunehmen, oder die nach ihrer Ausbildung erst 1–2 Jahre bei der Bank geblieben waren und sich dann für die Aufnahme eines Studiums entschieden oder die nach der Ausbildung bei der Bank geblieben sind und auch nach den ersten Jahren angaben, die Bank nicht verlassen zu wollen. (Von den Abiturienten der Jahrgänge 1987–90 in dieser Stadt waren nach Angaben der Banken bis zum 2. Jahr nach absolvierter Ausbildung über 70% bereits wieder ausgeschieden). Zusätzlich wurden die Verantwortlichen für den Ausbildungsbe-
reich der drei Institute befragt, in denen die Interviewten gearbeitet hatten bzw. noch arbeiten. Die drei Institute repräsentieren mit ihrer unterschiedlichen Größe das Bankgewerbe der Stadt.

Im Folgenden werden zunächst die Erfahrungen der ehemaligen Auszubildenden und die korrespondierenden Urteile ihrer Ausbilder entlang der Ausbildungs- und Arbeitslaufbahn referiert. Danach versuche ich eine Bewertung des Materials.

II

Bei der Befragung kristallisierten sich schnell übereinstimmende Gründe heraus, die zur Berufswahl und zur Aufnahme der Ausbildung geführt hatten. Die Abiturienten hatten dem Glauben geschenkt, was ihnen die Institute über ihre zukünftige Tätigkeit anlässlich ihrer Bewerbung direkt oder mittelbar über Broschüren (Deutsche Bank) und die gezielte Werbung (West LB) für Abiturienten mitgeteilt hatten. Die Interviewten erinnerten sich recht genau an die Werbung, die die Bank für sich und den Beruf des Bankkaufmanns machte. Dort wurde (und wird bis heute) die Ausbildung so dargestellt, als wäre der Bankkaufmann nach Beendigung seiner Ausbildung bereits ein gemachter Mann/Frau: Die besonders Erfolgreichen könnten nach der Ausbildung mit einer verantwortungsvollen, gut bezahlten und weisungsberechtigten Position rechnen: als Abteilungs- oder Geschäftsstellenleiter, zuständig für die Gewährung von Krediten, die Anlage von hohen Kapitalbeträgen, die Sicherung der Einlagen und der ständigen Liquidität der Bank. Zugleich machen, die die Interviewten von der Werbung geben, deutlich, daß diese ihnen das Bild einer Tätigkeit vermittelt, die hochgradig symbolisch aufgeladen ist: mit Macht, Ansehen, Erfolg, dem Hantieren mit dem Mythos Geld, der wie kein anderer Freiheit und Luxus verspricht. »Ich habe erst, nachdem ich einige Monate hinter dem Schalter Dienst gemacht hatte, gemerkt, daß die Arbeit ziemlich simpel und eintönig ist. Mit Geld, Wertpapieren und Aktien kamst du direkt nicht in Berührung. Nur mit den anderen Azubis haben wir darüber geredet und dann beschlossen, in einem eigenen Depot mit Aktien zu spekulieren!« Ein nach wie vor in der Bank Arbeitender erinnert sich an die Werbung, die ihn überzeugte: Das Bild eines jungen Mannes, der mit dem Rücken zum Fenster auf (sic!) seinem Schreibtisch in der New Yorker Filiale seines »Institutes« im 45. Stock eines Hochhauses an der Park Avenue sitzt und von seiner Überraschung berichtet, daß seine Vorgesetzten ihn schon nach einigen Monaten zur Weiterqualifizierung nach New York geschickt haben. »Die Botschaft war klar: ›Komm zu uns, mach Karriere, indem Du mit dem großen Geld anderer noch größeres Geld für sie und auch großes Geld für Dich machst. Wir bieten die Möglichkeit dazu!‹ Na ja, das war eben gut gemacht.«

Auch wenn nicht alle Abiturienten, die eine Ausbildung in einer Bank aufnehmen, ihre Hoffnungen durch derartige Bilder repräsentiert sahen und sie insofern schon mit einer Arbeit in der Zentrale ihrer Bank: in Frankfurt, Bochum oder Grevenbroich zufrieden gewesen wären, so fühlen sie sich doch durchweg desillusioniert, manche getäuscht. Das zunächst gezeichnete Bild ihrer beruflichen Zukunft konnte oder wollte die Bank nicht erfüllen.

Alle Befragten gaben als Gründe für die Berufswahl an:

- die hohe Reputation der Bankausbildung als beste kaufmännische Ausbildung,
- die Bankausbildung als optimale Basis für den beruflichen Aufstieg,
- und auch schon die Überbrückung der Zeit bis zur Klärung des Studienwunsches durch eine möglichst sinnvolle und finanziell attraktive Berufsausbildung.

Die Hälfte der später zum Studium Entschlossenen interpretierte bereits die Aufnahme einer Banklehre im nachhinein als gute Voraussetzung für die anschließenden Studien in Fächern wie Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre,

Jura. Insofern war die Identifikation mit der Berufsrolle von Anfang an bei einer großen Gruppe ambivalent. Beim Übergang zum Studium betonen später alle, die Lehre sei eine gute Basis für ihr Studium (auch das der Ingenieurwissenschaften) gewesen, denn sie hätten so »einen globalen Überblick über das herrschende Wirtschafts- und Finanzsystem« gewonnen. Die Interviewten sprechen in diesem Zusammenhang von ihrer Doppelqualifikation und rechtfertigen die zusätzlich investierten 2 bis 2 1/2 Jahre weitgehend unabhängig von ihrer harschen Kritik an der Ausbildung (insbesondere der mangelnden Effektivität und dem Leerlauf in den Tätigkeiten) als »gutes Fundament für ihre berufliche Zukunft«.

Für die Hälfte der Befragten wird die Lehre damit objektiv zu einer Warteschleife. Das wissen nach eigener Aussage auch die Verantwortlichen in den Personalabteilungen der Banken. Deshalb bilden sie meist weit über Bedarf aus. Zugleich machten sie deutlich, daß sie daraus keine besondere Notwendigkeit ableiten, die Identifikation mit dem Beruf gezielter aufzubauen und zu fördern. »Wir bieten ein so interessantes Tätigkeitsfeld, daß das von sich aus wirken müßte.« Auf die Frage, ob es nicht sinnvoller wäre, den Anteil der Realschulabgänger an der Gesamtzahl der Auszubildenden zu erhöhen und von der Bevorzugung der Abiturienten abzugehen, hieß es bei den drei Banken: Es würden generell keine Abiturienten gegenüber Realschulabgängern bevorzugt. Gute Realschulabgänger würden genauso gern wie gute Abiturienten genommen. Nur rechneten die meisten Realschulabgänger leider nicht damit, daß sie neben einem Abiturienten überhaupt eine Chance hätten. Unberücksichtigt bleibt dabei, daß schon die Form und der Inhalt der Aufnahmetests objektiv die Abiturienten bevorzugen und die Realschüler abschrecken, was von den Auszubildenden bekräftigt wurde. Die von den Banken verbreiteten Werbebilder eines selbstsicher auftretenden Zwanzigjährigen beziehen die ehemaligen Gymnasiasten auf sich, nicht aber die Realschulabgänger. Die für den Nachwuchs Verantwortlichen der Personalabteilungen der Banken bestätigen und relativieren zugleich den Eindruck der Auszubildenden, indem sie etwa betonen: »Besondere Qualitäten der Abiturienten bestehen nur in den drei Jahren Altersunterschied und dem damit verbundenen Erfahrungsvorsprung. Zudem sollten Abiturienten in der gymnasialen Oberstufe wissenschaftliches Arbeiten und analytisches Denken gelernt haben, zumindest laut Lehrplan«. Mit der »höheren Reife« der Abiturienten wird von ihnen mehr »Eigeninitiative und Eigenverantwortung« als bei Realschulabgängern erwartet.

Es wird hier erkennbar, daß die Banken gleichsam Opfer ihrer eigenen Propaganda werden. Denn mit den Abiturienten ist zwar der Bedarf an Auszubildenden, nicht aber der Bedarf an im Hause ausgebildeten Angestellten, die bei der Bank bleiben wollen, zu befriedigen. Es wirkt glaubwürdig, wenn von der Einführung der Realschülerquote berichtet wird, um diesen Mangel zu beheben.

Das Auswahlverfahren zur Aufnahme in das Ausbildungsverhältnis produziert auf beiden Seiten Mißverständnisse und Fehlschlüsse. Die große Nachfrage und das komplizierte, in mehrere Etappen gegliederte Verfahren suggeriert den Banken, auf diese Weise würden sie die »Besten und Geeignetsten« auswählen. Daß viele Bewerber – wie sie sagen – mehr der »sportliche Ehrgeiz« denn eine realistische Einschätzung der Arbeit dazu bewegte, an dem Wettbewerb teilzunehmen, geben

viele im Rückblick zu. Das Auswahlverfahren stellt einen Initiationsritus dar, der wesentlich zur vorläufigen Identifikation mit der Ausbildung und zu einer – wie sich bald zeigte – labilen Übernahme der Berufsrolle bewegt hat: Das Selbstbewußtsein, zu den wenigen Auserwählten zu gehören, alle Hürden erfolgreich gemeistert zu haben, wurde zunächst als Qualitätsmerkmal auf die Tätigkeit selbst übertragen. Manche Berufsanfänger phantasierten sich mit dem Bestehen von »verrückten Testaufgaben« bereits in die Rolle des Jungmanagers hinein.

NICHTS GEHT MEHR.



III

Das sich dem Auswahlverfahren anschließende recht gut zu verallgemeinernde Sozialisationsmuster der Ausbildung legt den Zweifel nahe, daß mit dem Auswahlverfahren das Problem der Rekrutierung eines qualifizierten Nachwuchses überhaupt gelöst werden könnte.

Der Ausbildungsaufbau gliedert sich in zwei Bereiche: den der Berufsschule – entweder ausbildungsbegleitend oder als Blockunterricht – und in den praktischen Bereich in den Hauptabteilungen und Geschäftsstellen der Banken. Außerdem werden Seminare und Prüfungsvorbereitungen von seiten der Bank angeboten. Die Interviewten berichten einstimmig, daß der Berufsschulunterricht schnell zur ersten herben Enttäuschung wurde. Von fast allen Befragten und auch von den meisten Ausbildern wurde er als veraltet, unvollständig und teilweise überholt angesehen. Zentrale Bereiche wie Allfinanz, Electronic Banking und andere neuere Bankbereiche, die für das Management der Bank und damit auch für den »Jungmanager« bestimmend sein sollten, wurden dort gar nicht zum Thema gemacht. Statt dessen mußte das genaue Wissen um sämtliche Scheck-, Lastschriften- und Wechselarten ein Jahr lang »gebimst« werden, darunter auch Verfahren, die – wie ein Interviewter zuspitzte – »zur Zeit der Medici in Mode kamen, aber heute überholt sind«. Die Korrespondenz des Unterrichts zu vielen der praktisch durchzuführenden Tätigkeiten wurde von den Auszubildenden nicht positiv vermerkt, statt dessen betonten sie kritisch die Distanz des Unterrichts zu den »eigentlich interessanten Themen«. Die Ausbilder dagegen beklagten wiederum nicht in erster Linie dies, sondern daß

der Lehrplan zuletzt vor 10 Jahren überarbeitet und aktualisiert worden sei, so daß einige Themen in der Bank erarbeitet werden mußten, die ihrer Meinung nach die Schule behandeln müßte.

Auch die praktische Ausbildung führte bei vielen Auszubildenden schnell zur Ernüchterung. Sie berichten fast einhellig, daß ihr Einsatz in den einzelnen Abteilungen und Geschäftsstellen oft schlecht organisiert und nur mangelhaft didaktisch strukturiert war. Daß dahinter dennoch System steckt, vermuten einige der Interviewten: Der Auszubildende durchläuft zwar alle Bankbereiche, »füllt dabei aber nur die jeweils vorzufindenden Formulare aus. Entscheidungsfelder wurden nicht eröffnet«. Nach einem halben Jahr ist der Mehrheit der Auszubildenden klar: Die Banken sind nicht primär an der Ausbildung, sondern an einem für sie sinnvollen, d.h. produktiven Einsatz des eingewiesenen Auszubildenden interessiert. So war es kein Einzelfall, daß Auszubildende angaben, sie wären bereits während der Ausbildung oft als Personalreserve eingesetzt worden, nicht damit sie sich qualifizieren konnten, sondern nur um in einem Bereich, an dem der Auszubildende nichts falsch machen konnte, eine Arbeitskraft zu ersetzen.

Die Interviewten heben besonders kritisch hervor, daß selbst bei den am Arbeitsplatz für die Ausbildung Zuständigen »wenig fachliche Kompetenz – ganz zu schweigen von einer pädagogischen Kompetenz der Vermittlung gegenüber uns selbstbewußt als Erwachsene Auftretenden – vorhanden war«. Die meisten Ausbilder besaßen keine »Ausbildung zum Ausbilder«. Ihre einzige Qualifikation bestand in den Augen der Interviewten in ihrer zum Teil in langjähriger Tätigkeit gewachsenen Routine. Einer der Ausbilder wird mit dem entlarvenden Satz zitiert: »Ich habe 25 Jahre diesen Sparantrag immer so ausgefüllt, das hat sich bewährt. Sie haben das auch so zu machen!«

Ihre Kritik relativierend fügen die meisten Befragten hinzu, daß die Banken den Ausbildern gar nicht die Zeit einräumten, sie zu betreuen und einzuweisen. Der zur Ausbildung bestellte Mitarbeiter ist in der Regel mit seinen alltäglichen Arbeiten voll ausgelastet. Auch damit erklären sich die Ausgebildeten den Leerlauf, die Monotonie und das wachsende Desinteresse bei den Mitarbeitern. Das Ausbildungsdefizit vermochten die wenigen gut qualifizierten und motivierten Ausbilder nicht zu kompensieren, deren Hilfe von den Interviewten als interessant und anspruchsvoll empfunden wurde. Die Ausnahmen kreideten die Befragten der Bank als Arbeitgeber eher noch negativ an: Mit ihr zeigte sich, daß der gute Ausbilder eine Abweichung vom Regelwerk der Institution darstellte. Er mußte seine Ausbildungshilfen gleichsam von seinen eigentlichen Aufgaben abzwacken.

Auch der besondere Service der von den Banken angebotenen Veranstaltungen zur Vorbereitung auf die Prüfung wirkte sich negativ auf die Identifikation der Auszubildenden mit ihrer Tätigkeit aus. Sie wurden nach der Devise organisiert: »Unsere sollen die Besten des Jahrganges sein!« Bei allen Prüfungen wurden die Durchschnittsnoten sofort mitgeteilt und diskutiert. Mit der Bewertung der Leistungen unabhängig von ihrem Inhalt bestätigten die Banken in den Augen der Auszubildenden unfreiwillig, daß es dabei weniger auf die Einlösung der versprochenen Qualifizierung ankam, als vielmehr auf das quantitative Optimum beim als geistlos empfundenen »Auswendiglernen von Fachfragen und Fachaufsätzen«. Die

Befragten, die sich an ihre »dialektischen Besinnungsaufsätze« in der Oberstufe erinnerten und diese als ihre selbständige geistige Leistungen bewerteten, fühlten sich intellektuell unterfordert, ja kamen sich »veräppelt vor, wenn du da einen ›Aufsatz‹ schreibst, der in Wahrheit eine Aneinanderreihung auswendig gelernter Fakten ist«.

In den Antworten ist zugleich eine schlechte Kompensation des Sinndefizits festzustellen: Auch wenn augenscheinlich das zu Leistende bei den Auszubildenden wenig zählte, reagierten sie auf den Mangel, wieder ganz zu Schülern gemacht, indem sie sich das von den Instituten gepflegte Ranglistensystem aneigneten. Sie konkurrierten »mit Lust« um die internen Rangplätze und verglichen die eigenen Werte mit den Erfolgsziffern der anderen Institute, bzw. individuell mit einzelnen Auszubildenden von dort.

Bereits vor den Abschlußprüfungen begannen die Übernahmegespräche, wobei sich Form und Inhalt sehr unterschiedlich gestalteten. Perspektiven für die berufliche Zukunft wurden mit den Auszubildenden während der Ausbildung durchweg nicht diskutiert. Dies geschah frühestens bei den Übernahmegesprächen. Aber auch dort reduzierte sich bei einem Drittel der Befragten der Aufweis einer Perspektive für die berufliche Zukunft auf die schlichte Auskunft, daß bei Bestehen der Abschlußprüfung die Übernahme in das Angestelltenverhältnis sicher wäre. Die Übernahme, die aus der Sicht der Bank keineswegs als selbstverständlich erschien und auch im Vorfeld bei den Auszubildenden ambivalente Gefühle auslöste (»Ich war schon neugierig darauf, ob sie mich wirklich nehmen würden, obwohl eigentlich klar war, daß sie das tun müßten, sonst hätte ja alles für sie keinen Sinn gehabt!«), mündete dann doch in eine »herbe Enttäuschung, denn Aussichten auf einen spezifizierten Arbeitsplatz oder Weiterbildungsperspektiven wurden in diesen Gesprächen nicht eröffnet«.

Manche Absolventen sprechen im Interview immer noch verbittert darüber, daß sie, nachdem sie ihre Unzufriedenheit ausgesprochen hatten, »sich sogar glücklich schätzen sollten, überhaupt in Erfahrung gebracht zu haben, bei der Bank bleiben zu können«. Eine andere Gruppe gab an, daß im Übernahmegespräch Wünsche zum künftigen Einsatz und den zu erlangenden Weiterbildungsmöglichkeiten geäußert werden konnten. Die verantwortlichen Ausbilder zeigten in allgemeiner Form langfristige Perspektiven auf und versprachen Weiterbildung nach dem Motto: »Dem Besten das Beste! – Konkret angesprochen mußte sich deswegen keiner fühlen«. Ein Besuch der Bankakademie wurde etwa in Aussicht gestellt, dessen Kosten die Bank zu einem Teil nachträglich für den Fall des erfolgreichen Abschlusses übernehmen wollte. Die ersten beiden Berufsjahre zeigten den meisten so Angesprochenen, daß die als Versprechungen der Personalabteilung und damit eines Organisationsapparates verstandenen Hinweise weitgehend folgenlos blieben.

Trotz der vagen Aussichten wechselte die Mehrheit der Befragten erst einmal nach der Abschlußprüfung in ein unbefristetes Angestelltenverhältnis. »Na ja, ich wollte sehen, wie das so ist, als Fachkraft zu arbeiten und dann gab es ja auch ein ziemlich gutes Startgehalt. Und du hast die Mühe doch nicht auf dich genommen, um dann zu sagen April, April!«. Die Interviewten berichten davon, daß sie zumeist 1–3 Jahre in der Personalreserve, Kontoführung oder Kasse eingesetzt wurden. Verärgert reagierten sie vor allem darauf, daß man sich nicht darum bemühte, den

neuen Angestellten den Grund für diesen Einsatz zu erklären. Die Vorgesetzten gaben oft erst auf Nachfrage an, die neuen Mitarbeiter sollten zunächst Routine und Erfahrungen für den sich später eröffnenden Aufstieg sammeln. Daß in Wahrheit lediglich Routinearbeiten erledigt werden mußten, wurde auf diese Weise nur schlecht verschleiert. »Mir wurde nach dem dritten Gespräch mit Herrn X sonnenklar: Die waren nur an einem preisgünstigen Einsatz meiner Arbeitskraft interessiert. Hätten sie wenigstens gesagt, ich sei nicht geeignet für die von mir gewünschte Aufgabe oder dort gäbe es erst in 2 Monaten einen freien Platz, dann hätte ich damit umgehen können. So aber hieß es nur unverbindlich, ich müsse mich halt noch etwas gedulden«. Die Interviewten, die von ihren »fruchtlosen Gesprächen mit den Verantwortlichen der Personalabteilung« berichteten und nicht resignieren wollten, gelangten zu der Entscheidung, ein Studium sei dieser Arbeit allemal vorzuziehen. Bis auf zwei Ausnahmen verließen sie daraufhin die Bank. Aber auch bei den Verbleibenden ist die Enttäuschung zu spüren: »Vielleicht ergibt sich ja doch noch einmal eine Möglichkeit. Ich will und kann nicht auf das Gehalt verzichten, man wird sehen!«

Einige betonten ihre gegenteiligen Erfahrungen. Ihnen wurden in den Übernahmegesprächen »kurzfristig genaue, mittelfristig differenzierende und langfristig offene Perspektiven« geboten. (Die Konzentration der Fälle auf ein Bankinstitut und die Tatsache, daß die Interviewten mit unterschiedlichen Mitarbeitern gesprochen hatten, legt nahe, daß es sich nicht um ein personengebundenes Entscheidungsverhalten handelte, sondern daß diese Form der Übernahmegespräche »als ›Stil des Hauses‹ mit allen Absolventen praktiziert wurde«.) Zwar fanden sich auch diese Mitarbeiter in der Regel nach Bestehen ihrer Abschlußprüfung erst einmal in der Personalreserve, Kontoführung oder Kasse wieder. Allerdings wurden ihnen die möglichen Erfahrungswerte dieses Einsatzes so dargelegt, daß sie den meist kurzen Einsatz »als durchaus positiv« bewerten konnten. Sie wurden sofort in Weiterbildungsmaßnahmen und/oder ein gut geplantes Traineeprogramm einbezogen. »Ich hatte nie das Gefühl, lediglich Betroffene zu sein, sondern fühlte mich stets direkt an der Planung meiner individuellen Karriere beteiligt«. Zwar stellte sich auch hier bei Nachfragen heraus, daß das rosarote Gemalte durchaus immer wieder grau eingefärbt sein konnte, doch war das nicht entscheidend für die Bewertung. Anfängliche Euphorie schlug nur dort in Resignation um, wo der Organisationsapparat aufgrund seiner Starrheit den geplanten Einsatz dann doch wiederholt nicht zuließ.

Alle Auszubildenden, die direkt nach Beendigung der Ausbildung ein Studium aufnahmen, gaben an, es sei von den Banken versucht worden, sie zu halten. Statt neuer Angebote wurde im wesentlichen wiederholt, was schon beim Übernahmeverfahren angesprochen worden war. Den Absolventen mit den besten Abschlüssen wurde ein »studienbegleitendes Förderprogramm« angeboten. Dieses bestand in der Regel aus zwei Punkten: der Übernahme der Kosten einer Fachzeitschrift nach eigener Wahl und der zugesicherten Möglichkeit, bei der Bank in den Semesterferien zu arbeiten. »Das war eine reine Alibi-Bemühung. Wenn ich dort in den Ferien Geld verdiene, dann geht das in Ordnung, warum muß man das Förderprogramm nennen?« Die Interviewten unterschieden an dieser Stelle des Gesprächs deutlich zwischen Geldverdienen und Beruf: »Ich bin nicht im Streit gegangen, warum auch:

Vielleicht komme ich ja nach dem Studium zurück, und zwischendrin kann ich dort Geld hinzu verdienen. Aber noch ein Jahr länger hätte ich das als Lückenfüller bestimmt nicht ausgehalten!« Die Vertreter der Banken kommentieren die Aussagen der Ausscheidenden mit ihrer Hoffnung, die ehemaligen Mitarbeiter nach dem Studium wieder für sich gewinnen zu können. Unklar blieb aber auch auf Rückfrage, wie dies bei der Personalplanung konkret berücksichtigt würde.

Den Ausbildungsleitern habe ich entgegengehalten, daß die bei den ehemaligen Auszubildenden bewußt geweckte Erwartungshaltung nicht ursächlich für die Frustration verantwortlich gemacht werden könne. Auf das Zitat eines Abgängers: »Mir wurde gesagt, ich sei gut, also habe ich es auch nicht nötig, in den miesen Arbeitsbereichen wie Personalreserve und Kontoführung zu arbeiten!« reagierten die Interviewten durchweg mit Hilf- und Verständnislosigkeit: »Das haben wir selbst so nie empfunden. Das hängt wohl mit dem überzogenen Anspruchsdenken der jungen Leute zusammen. Wir bieten ihnen alles und das auf dem goldenen Tablett, aber die jungen Leute sind undankbar und ungeduldig!«

Das Verblüffende an dieser Reaktion ist wohl, daß sie – an ihrem eigenen Arbeitsplatz realistisch geworden – offenbar selbst so wenig an die Aussichten glauben, die sie den Absolventen machen und sie sich insofern nicht vorstellen mögen, die Auszubildenden könnten sie ernst genommen haben.

Es fällt auf, daß sich während der Ausbildung bei den jungen Bankkaufleuten eine schwer trennbare Mischung aus realistischer und illusionärer Wahrnehmung von Ansprüchen an und Anforderungen in der »Arbeitswelt« herausbildet. Sie hoffen auf den schnellen Aufstieg und sehen zugleich, daß dieser nicht möglich ist. Sie fühlen sich unter Wert behandelt und klagen als Abiturienten ein Privileg ein, das es als solches in den Banken nicht gibt. Andererseits wissen sie von einzelnen ehemaligen Kollegen und Kolleginnen, die es dank der Förderung zu dem bringen, was allen am Anfang vor Augen stand. Also scheint doch etwas an der Werbung dran zu sein. So stellen sich manche die Frage, woran es gelegen habe, daß aus der Banklaufbahn doch erst einmal nichts geworden ist. Lag es nur am Pech, im falschen Institut angefangen zu haben oder doch daran, daß die Bank nicht den Eindruck hatte, diesen jungen Mitarbeiter müsse man durch Förderung unbedingt halten?

IV

Während des Studiums der Betriebswirtschaftslehre, beim Thema »Personalwirtschaft« können die ehemaligen Bankkaufleute die geschilderten Erlebnisse einbringen. Das Studium bietet die Chance ihrer Objektivierung. Sie mögen dann als Anschauungsmaterial für die Lehre von den »drei Entwicklungsstufen der Personalarbeit« dienen. Diese verspricht eine Erklärung dafür, was sie in den Banken erlebt haben. Das »cooling out« ihrer Bankkaufmannsaspiration verstehen sie danach als Folge der fehlenden Weiterentwicklung der für Personalarbeit zuständigen Abteilungen und Personen. So betrachtet sollen sie tatsächlich Pech gehabt haben, weil sie dem falschen Institut beigetreten sind.

Wieder werden sie, nun als Studenten, getäuscht, denn das Modell von Entwicklungsstufen erklärt nicht, warum die Banken auch in Kenntnis der höchsten Stufe

der Personalwirtschaft anders vorgehen. Dafür suggeriert das Modell seinen Studenten, zur Auflösung der dargestellten Probleme und Widersprüche käme es bloß darauf an, die Unternehmen zum Übergang zur vollendeten dritten Stufe der Personalwirtschaft zu bewegen. Eine reizvolle Aufgabe für den Betriebswirtschaftler beim Wiedereintritt in die Bank!?

Die meisten ehemaligen Bankkaufleute lernen vorher noch, daß sie und auch die Bank nicht ein Opfer der ersten Stufe der Personalwirtschaft geworden sind: Denn die Verwaltung des Personals wurde dort nicht mehr auf der Sachbearbeiterebene vollzogen. Die Personalabteilung hatte, anders als ein Unternehmen auf der ersten Stufe, mit der Förderung des Personals sehr wohl etwas zu tun. Förderung wurde nicht außerhalb der Abteilung in der Regel von den leitenden Angestellten nach dem Muster Lohn oder Strafe verteilt, sondern von den dafür zuständigen Mitarbeitern. Die Größe der Banken ist dafür verantwortlich, daß Personalwirtschaft nicht auf dieser Stufe stattfand. Die zweite Stufe entspricht in etwa dem, was die meisten Ehemaligen erlebt haben: Weiterhin sind Sachbearbeiter zuständig, diese können aber Weiterbildung nach »echtem« Bedarf verteilen und müssen deren Ergebnisse zur Kenntnis nehmen. Nun erfahren die Studenten von ihren ehemaligen Beratern in der Bank, diese hätten den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Produktivität zwar wahrgenommen, verfügten aber im doppelten, objektiven wie subjektiven Sinn nicht über die Kompetenz, daraus die entsprechenden Konsequenzen für die Förderung der Mitarbeiter und die Arbeitsorganisation zu ziehen. Anders wäre alles geworden, wenn das Institut sich auf der dritten Stufe der Personalwirtschaft befunden hätte. Dann nämlich hätten sich die Berater als Dienstleistungsstelle mit eigenem Auftrag für die Mitarbeiter und für das Unternehmen eingesetzt. Sie wären von sich aus initiativ geworden, um das »Potential« der Mitarbeiter voll für das Unternehmen mobilisieren zu können. Weiterbildung und Trainees wären forciert angeboten und kritisch evaluiert worden.

Der Theorie nach hat die Personalwirtschaft einen wichtigen Anteil an der Unternehmensentwicklung, sie soll zum Planungszentrum für die »Unternehmenskultur« werden. Als lebendige Vorbilder für die dritte Stufe wird auf japanische Firmen verwiesen. Die Propaganda zur Wirksamkeit der hoch entwickelten Personalwirtschaft gipfelt im Hinweis darauf, daß in Japan der zufriedene Mitarbeiter freiwillig auf seine Freizeit verzichtet, weil er den Eindruck hat, er arbeite wie ein eigenständiger Unternehmer. Die dritte Stufe soll auch dem »kleinen Mitarbeiter« die Tugenden beibringen, die gemeinhin einen leitenden Manager auszeichnen sollen. Der Slogan hierfür lautet: Betroffene werden zu Beteiligten gemacht.

Die Theorie der drei Stufen dürfte für einen Pädagogen gut nachvollziehbar sein, handelt es sich doch um die für die Pädagogik typische Mischung aus deskriptiven und normativen Momenten: Abgebildet werden soll, was schon ist und zugleich soll mit der Stufung angegeben werden, wohin sich die Unternehmen weiterentwickeln sollen. Mit der dritten Stufe wird suggeriert, sie sei primär durch subjektive Anstrengungen zu erreichen und mit ihr seien fast alle objektiven Hemmnisse für eine sinnerfüllte Berufstätigkeit zu beseitigen. Daß der ehemalige Bankkaufmann und jetzige Student dem Glauben schenken möchte, ist verständlich, erlaubt die Theorie doch auf der Basis der eigenen Erfahrungen zugleich, sich als kompetenter

Student zu fühlen und die Gründe für den letztlich unbefriedigenden Verlauf der Tätigkeit in der Bank auf die Ignoranz der damals Zuständigen zu schieben.

Personalwirtschaft realisieren die Banken tatsächlich auf unterschiedlichem Niveau, interessanterweise unabhängig von der Größe des Instituts. Daraus aber abzuleiten, der Weggang der frustrierten Bankkaufleute mit Abitur sei die Folge einer fehlgeleiteten bzw. unterentwickelten Personalwirtschaft, würde ersteren schmeicheln und dieser nicht gerecht werden. Daß einzelne von ihnen auf der Basis der Interventionen auf dritter Stufe in der Bank gehalten werden konnten, bedeutet nicht, das wäre überall möglich, und es heißt auch nicht, daß dies für die Banken erstrebenswert sein muß. Ungläubig ließe sich fragen: Kann es das Ziel der Personalwirtschaft zur Förderung der neuen »Unternehmenskultur« wirklich sein, die überkommene hierarchische Struktur der Arbeitsprozesse und -organisation im Unternehmen zu beseitigen? Darauf aber ließe es hinaus, wenn alle Abiturienten mit Berufsabschluß wie gewünscht aufsteigen würden.

Ein Personalberater, der nach der Theorie »noch« auf der zweiten Stufe handelt, machte sein handfestes Dilemma so deutlich: »Alle Abiturienten wollen hier Häuptling werden, keiner will mehr einfacher Indianer sein! Sie werden Bankkaufleute, glauben aber, sie hätten mit dem Abitur ein Anrecht darauf, ganz schnell Zweigstellenleiter oder ähnliches zu werden.« In der Tat dürfte trotz der Entlastung durch die kundenfreundliche EDV wohl bis auf weiteres die vorhandene, hierarchisch bestimmte Arbeitsteilung in den Banken auch durch eine Häuptlings-orientierte Personalwirtschaft nicht gebrochen werden können. Und auch eine Bank, die sich von den Theoretikern der Personalwirtschaft beraten läßt, wird es sich kaum leisten wollen und können, für den Schalterbereich bloß deswegen eine niedrigere Qualifikationsebene einzuführen, weil die Abiturienten als Bankkaufleute diesen Dienst nicht machen wollen.

Die im Dienstleistungsspektrum der Bank insgesamt begründeten Aufgaben und Qualifikationen dürften bis auf weiteres hochgradig selektiv und hierarchisch den Mitarbeitern zugewiesen werden. Die Bankkaufleute stehen dabei unten in der Hierarchie, die akademisch qualifizierten Mitarbeiter deutlich über ihnen. Die reale Personalwirtschaft spiegelt angesichts der Größe der Institution auch die nicht zur Disposition stehenden kleinen Pfründe und Verdienste für die Mitarbeiter wider, die (ohne Abitur) sich für den unterbleibenden großen Aufstieg mit den kleinen Vorteilen gegenüber den jüngeren Mitarbeitern entschädigt sehen wollen. Zur sehr wohl funktionalen Organisation und Ausübung von Herrschaft in einer Bank zählt, daß den neuen Mitarbeitern deutlich gemacht wird, sie hätten sich hinten anzustellen und erst einmal Verdienste zu erwerben. Der bereits bewährte und höher qualifizierte Mitarbeiter will sich vom weniger qualifizierten absetzen und abgrenzen können, sein Aufstieg wird wertvoll nur durch die statusmäßige Distanzierung von den Nicht-Aufsteigenden. Diese Bedingungen sollen in Wahrheit durch »Unternehmenskultur« wohl nur kosmetisch bearbeitet werden. Je größer die reale Ohnmachtserfahrung der Mitarbeiter wird, und das heißt auch, je empfindsamer sie angesichts des Self-marketings der Banken für die Diskrepanz zwischen dem Anspruch an eine sinnerfüllte verantwortliche Tätigkeit und dem Arbeitsalltag werden, desto stärker wird Kosmetik notwendig, bzw. desto stärker empfiehlt sie

sich als Kompensationsmittel. Die avancierte Personalwirtschaft soll gegen den objektiv fortschreitenden Sinnverlust der Arbeit subjektive Motivation für eben diese Arbeit freisetzen. Die Propagandisten der neuen Arbeitskultur fürchten den Realismus, weil auf seiner Basis Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert werden können. Statt sich auf den kleinen Fortschritt auszurichten, der etwa die zu monotone Arbeit abbaute, blasen die Konzeptentwickler sich zu »Unternehmensphilosophen« auf, die dem ganzen einen neuen Rahmen geben wollen.

V

Die von mir Interviewten wollten sich mittels des Abiturs davor bewahren, früh eine wenig angesehene und entfremdende Arbeit annehmen zu müssen. Sie haben nach den 3 bis 5 Jahren in der Bank die entfremdende Arbeit erlebt und zugleich Selbstbewußtsein dadurch gewonnen, gearbeitet und dadurch Anerkennung gefunden zu haben.

Die Interviewten machten auf mich den Eindruck, realistisch zwischen der Propaganda und der konkreten Arbeit unterscheiden zu können und zugleich – sei es in der Rolle der Bankkaufleute oder der Studenten der Wirtschaftswissenschaften – darauf zu hoffen, in großen Konzepten liege doch die Chance zur Verbesserung, von der sie in der einen Rolle profitieren würden und die sie in der anderen Rolle organisieren würden.

Es ist gut möglich, daß sich hierin der spezifische Habitus ausdrückt, den das Lernen für das Abitur produziert. Die mit ihm verknüpfte allgemeine Berechtigung enthält als Leistungsnorm die eigenständige, dispositive, intellektuell fordernde Tätigkeit. Die Abiturienten übertragen diese, für das Studium gedachte Vorstellung, auf die Berufsausbildung und den Beruf. Scheitert die Vorstellung im Studium, so bleibt das folgenlos, denn höher hinaus geht es nun einmal nicht. Erweist sich aber die Leistungsnorm in der beruflichen Tätigkeit als unpassend, so eröffnet sich mit dem Studium die Möglichkeit der Kompensation der schlechten Erfahrung. Der Abiturient akzeptiert in diesem Sinne nicht, daß er beim Übergang in eine berufliche Ausbildung einer anderen Leistungsnorm unterworfen wird. Hier geht es um sehr spezielle, instrumentell vorfabrizierte Handlungsmuster; die Leistungsnorm besteht darin, mit der damit einhergehenden Entfremdung produktiv umgehen zu können. Am Schalter ist der Profi, der das Immergleiche so praktiziert, daß der konkrete Kunde sich individuell und freundlich bedient fühlt. Die Berechtigung zu Höherem führt dazu, daß diese Norm mehrheitlich nicht akzeptiert wird.

Der Abiturient, der eine Banklehre aufnimmt, akzeptiert entweder, daß er später als Bankkaufmann dem normalen Prozeß des Hoffens und Arbeitens ausgeliefert bleibt oder aber er will sich damit nicht zufrieden geben. Um aufzusteigen muß er unten aussteigen, in der Hoffnung, oben wieder einsteigen zu können. Dann beginnt erneut das Hoffen und Arbeiten.